

---

**СУЧАСНІ АКМЕОЛОГІЧНІ  
ДОСЛІДЖЕННЯ:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ  
ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

---

---

Київ — 2016

УДК 37.013.42:37.091.12  
ББК 74.00  
С91

Затверджено до друку Президією Української академії акмеології  
(протокол № 8 від 7 жовтня 2016 року)

**Редколегія:**

*В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоєва, Я.С. Фруктова.*

**Рецензенти:**

*Вайнола Ренате Хейккіівна, професор кафедри соціальної педагогіки Національного університету імені М.П. Драгоманова, доктор педагогічних наук, професор, «Відмінник освіти»;*

*Сейко Наталія Андріївна, проректор Житомирського державного університету імені Івана Франка, доктор педагогічних наук, професор.*

**Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти :** моногр. / редкол.: В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоєва, Я.С. Фруктова. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2016. — 912 с.  
ISBN 978-617-658-019-5

Видання є спільним освітньо-науковим проектом Київського університету імені Бориса Грінченка та Української академії акмеології.

У монографії представлено авторські погляди сучасних науковців щодо акмеології як сфери наукової діяльності, розв'язання задач, пов'язаних з науковим розкриттям феноменології акме, подальшою розробкою теоретико-методологічних засад акмеології, визначенням її статусу в системі людинознавчих наук, вивченням загальних і окремих закономірностей досягнення акме, а також задач, що орієнтовані на розробку акмеологічних моделей професіоналізму для різних видів суспільно-корисної діяльності (педагогічної, медичної, військової тощо), акмеологічних технологій прогресивного розвитку як особистості, так і спільнот людей.

УДК 37.013.42:37.091.12  
ББК 74.00

ISBN 978-617-658-019-5

© Автори публікацій, 2016  
© ГО «Українська академія акмеології», 2016  
© Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016

<b>Рибалко Л.С., Куценко Т.В.</b> ПРОФЕСІЙНА САМОРЕАЛІЗАЦІЯ УЧИТЕЛІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ (АКМЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ).....	684
--	-----

<b>Tomasz Kuk</b> DIAGNOZA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ PROCESU DYDAKTYCZNEGO I PROPOZYCJE ZMIAN W CELU LEPSZEGO PRZYGOTOWANIA STUDENTÓW DO WEJŚCIA A NA RYNEK PRACY Z WYKORZYSTANIEM PODEJŚCIA COACHINGOWEGO .....	716
---	-----

<b>Дроздова І.П.</b> СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ НЕФІЛОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНТАЛІТЕТУ .....	726
---	-----

<b>РОЗДІЛ V. АКМЕОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ .....</b>	749
--	-----

<b>Гладкова В.М., Пожарський С.Д.</b> АКМЕСИНЕРГЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТА ПРОЕКТУВАННЯ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ .....	749
---	-----

<b>Галус О.М.</b> ПЕДАГОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАВЧАННЯ У ВНЗ: АКМЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД .....	772
--	-----

<b>Гладкова В.М.</b> ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ .....	790
---	-----

<b>Дуткевич Т.В.</b> КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ .....	816
---	-----

<b>Анненкова І.П.</b> МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВНЗ (АКМЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД) .....	837
---	-----

<b>Москаленко А.М.</b> АКМЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНЦІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ .....	856
---	-----

<b>Гладкова В.М., Гладков Е.В.</b> АКМЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ У КОМЕРЦІЙНОМУ СЕКТОРІ .....	877
---	-----

<b>Відомості про авторів .....</b>	898
------------------------------------	-----



Гладкова В.М.

#### ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

*У статті розкрито специфіку управлінської діяльності менеджера вищого навчального закладу, який протягом свого свідомого життя повинен прагнути самореалізуватися через самовиховання, саморозвиток, самовдосконалення, самокорекцію, самоорганізацію і самореорганізацію. Представлено теоретичну модель управління його професійним акмесинергетичним самовдосконаленням.*

**Ключові слова:** управлінська діяльність, професійний розвиток, професійне самовдосконалення, модель управління.

*В статье раскрыта специфика управленческой деятельности менеджера высшего учебного заведения, который на протяжении своей сознательной жизни должен стремиться самореализоваться через самовоспитание, саморазвитие, самосовершенствование, самокоррекцию, самоорганизацию и самореорганизацию. Представлена теоретическая модель управления его профессиональным акмесинергетическим самосовершенствованием.*

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, профессиональное развитие, профессиональное самосовершенствование, модель управления.

*The article deals with the specifics of managerial activities a higher education institution manager who throughout his adult life must strive for self-actualization through self-education, self-development, self-improvement, self-correction, self-organization and self-reorganization. It is presented theoretical model of management of his professional acmesynergetical self-development.*

**Key words:** administrative activity, professional development, professional self-improvement, management model.

Менеджмент в освіті — це окрема галузь менеджменту, що має власну специфіку та закономірності. Більшість людей ототожнюють поняття «менеджер» з образом керівника нового покоління, який використовує у своїй професійній діяльності сучасні методи управління.

Дослідженню проблем, що виникають в управлінні освітніми установами, присвячені праці М. Дарманського, Л. Калініної, В. Лазарева, М. Поташника, Ю. Конаржевського, Т. Шамоної та ін. Аналіз літератури з питань керівництва освітою, вивчення досвіду управлінської діяльності свідчить про те, що нині недостатньо уваги приділено особистості керівника освітньої установи, його якостям й ефективності роботи, вимогам, які висуває до нього сучасне інтенсивно мінливе суспільство.

Стан підготовленості менеджера освітнього закладу часто не відповідає вимогам сучасного суспільства через відсутність загальнодержавної системи підготовки цієї категорії менеджерів. Проте змінити вимоги з боку суспільства, умови праці керівного складу освітніх закладів (особливо вишів) визначають соціальну значущість розробки аналізованої проблеми. Крім того, слід відзначити політичний аспект актуальності, який містить на сучасному етапі розвитку міжнародної спільноти вимоги щодо необхідності налагодження та підтримки зв'язків з вищими іншими країнами, забезпечення мобільності випускників, науково-педагогічного та керівного персоналу вищих навчальних закладів.

Спостерігається явне протиріччя між соціальним замовленням на розвиток суб'єктивних акмеологічних детермінант суб'єктів професійної діяльності, потребою в керівниках, що володіють високою здатністю до самоініціації, самоорганізації, самоконтролю і саморозвитку, необхідністю організації системи акмеологічного сервісу для менеджерів та дефіцитом акмеологічних і педагогічних досліджень у цьому напрямі. Крім того, відсутні програми професійно-акмеологічного супроводу самопізнання, саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації менеджерів освіти.

Аналіз наукових розробок у галузях менеджменту, психології та педагогіки свідчить про те, що проблемам саморозвитку, самопроєктування, самовиховання, самокоригування та самореалізації менеджерів приділяється недостатньо уваги. А в системі освіти ці прогалини ще більші, оскільки досі вважається, що менеджером освітньої установи можна стати без додаткових внутрішніх зусиль і прагнень, лише на підставі життєвого досвіду. Особливо це стосується керівництва вищими навчальними закладами.

**Мета дослідження** полягає у розкритті сутності професійного розвитку та вдосконалення менеджерів навчальних закладів.

**Основний зміст дослідження.** У сучасному світі до суб'єкта управлінської діяльності (менеджера навчального закладу) висуваються вимоги, які стосуються не лише його відповідності професійному статусу та особливостям займаної посади, але й невідпинного професійного удосконалення, прагнення досягати вершин в управлінській діяльності (рівня майстерності). Ці напрями повинні розглядатися та реалізовуватися на засадах фундаментальної та синергетичної акмеології.

Менеджмент в освіті має свою специфіку та закономірності, що притаманні лише йому. Об'єктом менеджменту в освіті є процес управління освітніми системами (освітніми закладами). Його ефективність напряму залежить від якості управлінської діяльності менеджера освітнього (вищого навчального) закладу.

Сучасний менеджер у галузі освіти повинен досконало знати структуру освітньої системи і всі процеси, що в ній відбуваються, уміти з позицій принципів системності, цілісності, розвитку, кумулятивності забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень з урахуванням специфіки кожної конкретної освітньої системи, освітньої організації. Він повинен бути здатним усе більше зосереджуватися на проблемах майбутнього. Це — творча, націлена на майбутнє особистість, що не лише вміє адаптуватися до нових умов і готова до співробітництва, але й зацікавлена у нововведеннях.

Менеджер навчального закладу — це особа, яка професійно здійснює керівництво організаційною системою та персоналом навчального закладу в рамках посадових інструкцій на різних рівнях управління.

Наразі з'являється досить багато публікацій, присвячених професіоналізму та фаховій компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, проте недостатньо уваги приділяється в науковій літературі проблемі формування та розвитку управлінської компетентності керівника вищого навчального закладу [3; 9; 22; 25]. Лише в останні роки погляд науковців почав спрямовуватися на вищий навчальний заклад, на менеджерів як керівників його структурних підрозділів.

Сучасний керівник (менеджер вищого навчального закладу) не лише сумлінно виконує свої професійні обов'язки. Його професійна (управлінська) діяльність спрямована у майбутнє і є за своєю сутністю акмеологічною.

Акмеологічна діяльність керівника — це діяльність керівника з удосконалення та розвитку власних акмеологічних здібностей

та управлінської майстерності з метою підвищення ефективності управління організаційною системою (А. Деркач [2], О. Зубова [4]).

Розглядаючи питання ефективної управлінської праці менеджера, науковці виділяють три групи якостей, котрі мають бути неодмінно притаманними менеджеру як керівнику, лідеру, управлінцю, організатору: *особисті* (чесність і порядність, скромність і справедливість відносно оточуючих, принциповість у всіх питаннях, гарне фізичне та психічне здоров'я, емоційна зрілість, позитивне ставлення до життя та професійної праці), *професійні* (загальна та управлінська компетентність; загальна, технічна, економічна, правова, інформаційна, психолого-педагогічна культура; висока освіченість і креативність; уміння мобілізуватися в екстремальних ситуаціях; прогностичність тощо), *організаторські та ділові* (цілеспрямованість, діловитість, дисциплінованість і високий самоконтроль, підвищена працездатність, комунікабельність, контактність, реалістичність та харизматичність, терпимість до слабкостей підлеглих, уміння керувати, організовувати і підтримувати роботу колективу, бути готовим до дій, ризику) [14; 16; 17]. Можна додати до наведеного переліку також блок професійних якостей, що є атрибутивними і сприяють успішному виконанню менеджером вищого навчального закладу своєї управлінської діяльності, тобто блок акмеологічних інваріантів професіоналізму.

Стійкість, стабільність розвитку вищого навчального закладу залежать від характеру та способу комбінування методів управління, характеру взаємодії соціальних інститутів, ціннісних уявлень людей, норм їхньої поведінки, забезпечуються зв'язком інтересів і потреб людей із загальними процесами організаційного розвитку.

При вивченні менеджера вищого навчального закладу як суб'єкта управлінської діяльності варто акцентувати увагу на його особистості з позицій закономірностей і механізмів усебічного розвитку людини на етапі її зрілості при досягненні акме, аналізувати сукупні характеристики крізь призму становлення та подальшого самовдосконалення менеджера, досягнення ним найвищої майстерності в управлінській діяльності [6; 12; 24; 26]. При цьому найактуальнішими є такі проблеми: професіоналізм менеджера вищого навчального закладу та його зрілість, шляхи попередження професійної деформації менеджерів вищих навчальних закладів та досягнення ними професіоналізму тощо.

Значний інтерес становлять закономірності розвитку та вдосконалення менеджера вищого навчального закладу в системі професійної (управлінської) діяльності. Це пов'язано з тим, що підготовка та професійний розвиток управлінських кадрів для вищої освіти залишилися



надбанням самоосвіти, власного досвіду роботи на керівних посадах, підвищенні кваліфікації, а єдність політичних поглядів та особистісних якостей працівників — передумовою для висунування на керівну посаду. Управління розглядалось не як наука, а як певного роду мистецтво, тому управлінське професійне становлення і розвиток відбувались без професійної підготовки в процесі практичної діяльності посадовців.

Нині ідеальний керівник має бути політично зрілим, володіти економічними та цільовими методами управління, уміти здійснювати науковий, економічний аналіз, мати системне, перспективне мислення, організаторські здібності, забезпечувати здоровий мікроклімат, бути комунікабельним [1, 208]. З'являється необхідність у зміні формальних на нові управлінські функції, які «за шаблоном» не виконати. Для цього слід мати міцну компетентісну основу, творчу уяву, володіти філософією управління, педагогікою, психологією та соціологією управління. Добре підготовленому керівникові мають бути притаманні такі характеристики, як уміння працювати в команді, приймати самостійні рішення, бути ініціативним, здатним до інновацій. Він має бути психологічно витриманим, готовим до перевантажень та стресових ситуацій, а також уміти виходити з них.

Успішна самореалізація особистості у професійній діяльності, досягнення високого управлінського рівня визначається особистісно-професійним потенціалом, акмеологічна оцінка якого дає змогу не лише оцінювати об'єктивні результати управлінської діяльності, але й прогнозувати можливості підвищення ефективності праці та особистісно-професійного розвитку менеджера освітньої установи, передбачати його професійну успішність.

Усі фактори, що сприяють професійній та життєвій успішності, можна умовно поділити на фундаментальні та похідні. Фундаментальні фактори — це особливості психічної будови особистості, що виявляються у високій активності та позитивних установках. Серед похідних факторів вирізняють такі: високу товариськість, високий рівень самоконтролю, виражену схильність до ризику, заповзятість тощо [27].

Дуже важливим в управлінській діяльності менеджера освітнього закладу є прогностичний компонент [18; 19]. Науковці наголошують на важливості такого чинника вдосконалення функціонування навчальних закладів, як ефективне прогнозування в структурі управлінської діяльності керівника навчального закладу, тобто уміння обрати правильне рішення з кількох варіантів при виборі оптимальної стратегії дій.

Управлінська діяльність керівника навчального закладу (в нашому дослідженні — вищого навчального закладу (ВНЗ)) за своєю природою є рефлексивною, тому що її результат не можна чітко визначити наперед. Набуття рефлексивної культури як акмеологічного інваріанта сприяє ефективності управлінського процесу в цілому.

Загалом акмеологічний аналіз управлінської діяльності менеджера освітньої установи (ВНЗ) та його особистості як професіонала дає змогу наголосити на тому, що, незважаючи на надзвичайну складність та важливість значення цих аспектів в сучасних умовах, наразі постає проблема підвищення ефективності такої професійної діяльності для будь-якого менеджера освітньої установи. Особливо це стосується керівних кадрів вищих навчальних закладів, яких не лише ніде спеціально не готують, але й з боку держави не приділяється достатньо уваги створенню умов для їх професійної підготовки та удосконалення.

Менеджер в системі освіти протягом свого свідомого життя повинен прагнути самореалізуватися через самовиховання, саморозвиток, самовдосконалення, самокорекцію, самоорганізацію і самореорганізацію, невпинно прагнути досягти акме в особистісному і професійному розвитку. Будучи синергетичним суб'єктом, він має творити себе як нову неповторну особистість.

Протягом свого професійного життя менеджер, зокрема вищого навчального закладу, долає такі рівні професіоналізму: початківць-стажист, адаптований виконавець, успішний виконавець, діагност-аналітик (логік), креатив-винахідник, реалізатор-упроводжувач, менеджер-вихователь, менеджер-управлінець, *менеджер-акмеолог*. Найбільше нас цікавить останній акмеологічний рівень, що являє собою характеристику досягнення суб'єктом праці високого рівня професіоналізму особистості та діяльності. Сутність цієї діяльності складають: наявність системних якостей менеджера як суб'єкта управлінської діяльності, соціальна відповідальність, громадянська позиція, високі особистісні та професійні стандарти, індивідуальна ресурсність (внутрішній потенціал), динамічність, мобільність, схильність до саморозвитку.

Управління процесом професійного самовдосконалення менеджера освітніх закладів може бути не лише зовнішнім, але й здійснюватись у форматі самоменеджменту (self-management), спрямованому на суб'єкта управління [7; 13]. Керувати процесом професійного саморозвитку та самовдосконалення менеджера освітньої установи пропонується через науковий супровід, який є однією з форм активного безперервного професійного самовдосконалення кожного керівника,

що дасть змогу здійснювати професіоналізацію управлінців у галузі освіти на місцях [28].

Аналізуючи професійний розвиток керівників ВНЗ як успадковану проблему науки державного управління, В. Петков акцентує увагу на важливості їхнього саморозвитку та самовдосконалення. Водночас науковець підкреслює, що нині в Україні майже «... припинено широкий обмін досвідом з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку керівників ВНЗ, поширення зразків інноваційного практичного досвіду, що мав місце за минулих, відносно недалеких часів» [15].

Управлінська діяльність керівника ВНЗ має орієнтуватись на вільний розвиток людини, її творчу ініціативу, самостійність, професійний потенціал, резерви, можливості до професійного навчання та самонавчання. Сучасний керівник має визнавати первинність людини як особистості, враховувати не лише успішність і результативність праці, але й внутрішній стан людини — постійну специфічну мотивацію до ефективної роботи, поступового саморозвитку.

Професійний розвиток та вдосконалення (самовдосконалення) менеджера вищого навчального закладу — це усвідомлений цілеспрямований процес підвищення рівня власної професійної (управлінської) компетентності та розвитку професійно значущих якостей.

Акмесинергетичне самовдосконалення передбачає чотири процеси: самовизначення, самопрогнозування, самопідготовку та самореалізацію. Самовизначення менеджера вищого навчального закладу як суб'єкта управлінської діяльності містить самоаналіз та укладання аутохарактеристики. Самопрогнозування складається із цілепокладання, антиципування можливих результатів та акмеф'ючеринга. Самопідготовка є засобом формування та подальшого розвитку атрибутів особистісно-професійних якостей менеджера ВНЗ і складається із самоосвіти та самовиховання. Самореалізація є втіленням запланованого в життя, комбінацією самовираження, самоствердження та самокоригування. Самовираження означає втілення ідеалу у формі різних цінностей для досягнення суб'єктом професійної діяльності (в нашому випадку менеджером ВНЗ) власного акме. Проте повної самореалізації не буде без суспільного визнання досягнень суб'єкта, тобто його самоствердження, та внесення до перебігу зазначених процесів відповідних коректив (самокоригування).

Акмесинергетичне самовдосконалення доцільно здійснювати в межах відповідної технології, котра передбачає укладання індивідуальної акмеограми, авторської системи професійної діяльності як траєкторії індивідуального саморозвитку та реалізації

запланованого. Допомогти менеджеру ВНЗ на цьому шляху може акмесинергетичне забезпечення та акмеологічний супровід.

Процес акмесинергетичного самовдосконалення менеджера ВНЗ передбачає проходження таких стадій: неусвідомлена потреба у самовдосконаленні (наявність ще не усвідомленої внутрішньої конфліктної ситуації); усвідомлення наявності внутрішньої конфліктної ситуації; переростання потреби самовдосконалення у процесуальну мотивацію; цілепокладання; прогнозування; проектування (створення авторської системи самовдосконалення); планування (ресурси — бюджет часу — ресурсно-календарне планування); покрокова реалізація запланованого; аналізування поточних результатів, коректування процесу самовдосконалення; усвідомлення нової внутрішньої неузгодженості; повторення процесу самовдосконалення (починаючи з третього кроку) на новому рівні.

Акмесинергетичне самовдосконалення менеджера ВНЗ складатиметься з таких етапів:

- формування продуктивної «Я-концепції» менеджера-професіонала;
- розвиток творчого потенціалу;
- формування професійної готовності до високоефективної управлінської діяльності (в тому числі в екстремальних умовах);
- розвиток акмеологічної компетентності;
- розвиток мотивації професійних досягнень в управлінській діяльності;
- виявлення акмеологічного потенціалу, розвиток резервів функціональних можливостей при виконанні управлінської діяльності.

Менеджер ВНЗ є дуже складним і суперечливим суб'єктом управлінської діяльності. У своєму кар'єрному зростанні він націлений на особистісно-професійний розвиток та досягнення високого рівня професіоналізму управлінця.

Для вибору шляху удосконалення менеджера ВНЗ необхідно насамперед скласти його «портрет», визначити та проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його прогресивний розвиток як професіонала, майстра своєї справи. Аналіз внутрішніх факторів, які впливають на професійний розвиток, на розвиток кар'єри, дає змогу перевірити внутрішню готовність до якісного виконання своїх управлінських функцій і окреслити шляхи подальшого професійного та особистісного самовдосконалювання.

Внутрішні фактори, що впливають на успішність самовдосконалення та побудову кар'єри менеджером ВНЗ:



— здібності людини. Внутрішній ресурс може бути активований двома способами: 1) через опанування того, що не є цікавим; 2) через підключення волі;

— здатність пробудження, підтримання та розвитку активності у розв'язанні професійних задач і просуванні у професійній майстерності. Ця здатність тісно пов'язана з особливостями нервово-психічної діяльності організму;

— упевненість у власних силах, прагнення до лідерства, почуття обов'язку та відповідальності. Перші дві характеристики обов'язково мають бути контрольовані останніми;

— професійні знання і досвід (визначаються кваліфікаційними вимогами щодо посади);

— інтерес і здатність до пізнання та набуття досвіду. Здатності розвиваються у діяльності, тому саморозвиток здібностей полягає у постійному досягненні нових рубежів;

— здоров'я. Будь-яке просування менеджера пов'язане з навантаженнями на організм, тому відповіддю на навантаження є напруження захисних сил, мобілізація психічних і нервово-психічних ресурсів для пристосування до змін і вирішення професійних завдань.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що професійний розвиток, професійне вдосконалення (самовдосконалення) менеджерів ВНЗ є дуже важливими не лише для суб'єктів управлінської діяльності, але й для очолюваних ними навчальних закладів (структурних підрозділів), зокрема для їх функціонування та прогресивного розвитку. Проте професійним самовдосконаленням менеджерів різних керівних ланок вищого навчального закладу необхідно управляти через створення відповідних організаційних умов, зовнішніх і внутрішніх мотивування, стажування та проходження системи тренінгових занять, створення і подальше використання акмеологічної служби допомоги та підтримки цього процесу.

Розглядаючи професіоналізм особистості фахівця соціономічного типу (до якого також належить менеджер освіти) слід акцентувати увагу на професійно-управлінській компетентності як властивості особистості [10, 87–112]. Аналізуючи феномен «компетентність», Н. Кузьміна виділяє в її структурі такі складові: соціально-психологічну, комунікативну, професійно-педагогічну, спеціально-педагогічну, методичну, диференційно-психологічну та аутопсихологічну.

Професіоналізм особистості менеджера ВНЗ передбачає наявність таких складових: спрямованість на особистісно-професійний розвиток, планування професійної кар'єри, високі професійні стандарти,

нормативна моральна система регуляції поведінки та відносин. Він полягає у високому рівні розвитку професійної компетентності, індивідуальних якостей та властивостей особистості (акмеологічних інваріантів), які дають змогу продуктивно управляти вищим навчальним закладом в умовах сучасного інформаційного суспільства, що характеризується динамічністю, високим рівнем інтеграції, синергійністю, непередбачуваним характером змін, збільшенням ризику та екстремальності у професійній (управлінській) діяльності тощо.

У своїх наукових розвідках В. Кривоносова, аналізуючи управлінську компетентність керівника ВНЗ, виділяє головні складові та етапи її формування [9]. Розкриваючи актуальність вирішуваної проблеми, науковець зазначає, що керівники (ректори, директори інститутів, декани факультетів), будучи видатними науковцями і педагогами, не мають управлінської освіти. Якість професійного становлення та подальшого розвитку і саморозвитку керівника вищого навчального закладу, його професіоналізм визначають ефективність та продуктивність діяльності очолюваного ним навчального закладу.

Результат професіоналізму менеджера ВНЗ може бути прагматичним і психологічним:

— прагматичний — це вищий навчальний заклад, що динамічно розвивається; мобільний персонал, який також схильний до розвитку та саморозвитку; здатні до самореалізації й побудови життєвої та професійної кар'єри завдяки здобутій освіті випускники тощо;

— психологічний — це новоутворення в особистості самого менеджера ВНЗ (знання, уміння, навички, досвід, розвинені навики та сформовані нові акмеологічні інваріанти).

Основними напрямками у структурі професіоналізму діяльності менеджера ВНЗ вважаються такі:

— управління ресурсами та інформацією;

— впровадження інновацій;

— управління персоналом (створення позитивного соціально-психологічного мікроклімату, що сприяє акмеологічному зростанню персоналу та організації в цілому; розвиток акмеологічно орієнтованої організаційної культури, акмеологічного середовища та комунікацій у вищому навчальному закладі);

— самовдосконалення (самовизначення, самопрогнозування та самопроєктування, самоосвіта та самовиховання, самопідготовка та самореалізація).

Управлінська діяльність за своєю сутністю є однією з найбільш складних складових для менеджера ВНЗ, тому що вимагає наявності



внутрішнього (акмеологічного) потенціалу, різноманітних складних здібностей, високого рівня розвитку компетенцій, акмеологічної готовності тощо. У своєму кар'єрному зростанні менеджер ВНЗ має бути спрямований на особистісно-професійний розвиток, досягнення високого рівня професіоналізму управління.

Перспективними напрямками теоретичних і прикладних досліджень стосовно менеджерів вищих навчальних закладів є такі:

- професіоналізм менеджера вищого навчального закладу та його зрілість;
- розробка ціннісно-особистісного профілю Я-концепції менеджера вищого навчального закладу;
- акмеологічні аспекти професійної підготовки менеджерів вищих навчальних закладів;
- розробка моделей та алгоритмів оптимальної організації різних видів, рівнів, етапів професійної діяльності менеджера вищого навчального закладу;
- акмеологічне забезпечення підготовки та подальшого професійного удосконалення менеджерів вищих навчальних закладів;
- акмеологічна діагностика та виявлення професійного потенціалу менеджерів вищих навчальних закладів;
- розробка професіограм та акмеограм особистісно-професійного розвитку менеджерів вищих навчальних закладів;
- розробка авторських систем продуктивної професійної діяльності менеджера вищого навчального закладу;
- розробка індивідуальних траєкторій професійної кар'єри менеджера вищого навчального закладу;
- шляхи попередження професійної деформації менеджерів вищих навчальних закладів.

Теоретичні аналітичні розвідки щодо професійної компетентності менеджера вищого навчального закладу є підставою для розробки концепції акмесинергетичного професійного самовдосконалення представників керівних ланок ВНЗ (реktorів, проректорів, директорів Інститутів, деканів факультетів, завідувачів кафедр).

Основні ідеї концепції акмесинергетичного професійного розвитку (саморозвитку) та вдосконалення (самовдосконалення) менеджера навчального закладу:

- вдосконалення (самовдосконалення) менеджера навчального закладу як єдності особистості та суб'єкта діяльності складається з двох процесів — самопідготовки та самореалізації; самопідготовка означає формування творчого потенціалу індивідуума,

а самореалізація — втілення (реалізацію) цього потенціалу в життя; самопідготовка передбачає два процеси — самоосвіту і самовиховання; самореалізація — самовираження й самоствердження;

- використання методу синергетичної акмеології, який полягає у розгляді синтезу досконалості та самоорганізації у світлі єдності емпіричного і теоретичного дослідження, емпіричного й теоретичного знання;

- практичним втіленням основних ідей концепції акмесинергетичного професійного саморозвитку та самовдосконалення менеджера навчального закладу є проектування ним авторської системи власного професійного самовдосконалення та професійної кар'єри з наступною ефективною реалізацією таких проектів.

На процес акмесинергетичного самовдосконалення впливають сприятливі та перешкоджаючі чинники, які поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. У структурі об'єктивних як сприятливих, так і перешкоджаючих чинників виділяються соціальні (суспільні) та службові. Усі сприятливі суб'єктивні чинники поділяються на психічні утворення та суб'єктивні якості. До психічних утворень належать загальні та спеціальні знання, навички, уміння і досвід. До суб'єктивних сприятливих чинників належать індивідуально-типологічні (темперамент та його прояви, характер, спрямованість, здібності) та професійно важливі якості, рефлексивна культура та акмеологічні інваріанти (емпатійність, розвинена антиципація, професійна рефлексія, креативність, атракція, відповідальність тощо).

Для того щоб зрозуміти сутність процесу самовдосконалення, необхідно розробити модель цього процесу, яка являє собою гіпотезу про розгортання цього процесу та його можливі результати.

На підставі здійсненого акмеологічного аналізу управлінської діяльності менеджера ВНЗ та розробленої моделі такого фахівця, виділених методологічних підходів, принципів і прийомів ми розробили теоретичну модель управління професійним акмесинергетичним самовдосконаленням менеджера освіти. У структурі зазначеної моделі можна виділити три блоки: базисний, науково-управлінський і технологічний.

Базисний блок включає змістовий компонент — аутохарактеристику, створену на основі зовнішнього діагностування та самодіагностування з подальшим критичним аналізом отриманих результатів, та модель менеджера ВНЗ як суб'єкта управлінської діяльності, шлях професійного самовдосконалення та умови його перебігу (акмеологічне середовище і чинники).

Науково-управлінський блок передбачає аналіз сутності та взаємодії суб'єктів самоуправління та об'єктів управління акмесинергетичним професійним самовдосконаленням менеджера вищого навчального закладу. Менеджер вищого навчального закладу постає одночасно об'єктом (на процес його професійного вдосконалення впливають умови зовнішнього акмеологічного середовища, вимоги, що висувуються щодо його професіоналізму у законодавчих актах і посадових документах, внутрішні умови та чинники очолюваного ним підрозділу або навчального закладу тощо) і суб'єктом процесу професійного самовдосконалення (через реалізацію стратегії самоменеджменту). Суб'єктами, що забезпечують самоуправління акмесинергетичним професійним самовдосконаленням менеджерів різних керівних ланок вищих навчальних закладів також постають працівники служби акмесинергетичного забезпечення, що здійснюють акмесинергетичний супровід, консультування, коучинг; проводять аналітико-діагностичні обстеження і тренінгові заняття, допомагають у розробці та подальшій реалізації авторської програми професійного самовдосконалення та посадового зростання.

До структурних елементів цього аспекту належать науково-теоретичні засади управління акмесинергетичним професійним самовдосконаленням менеджера ВНЗ, тобто концепція акмесинергетичного професійного самовдосконалення, методологічні підходи та принципи, етапи, рівні, методи, засоби та прийоми управління акмесинергетичним професійним самовдосконаленням менеджера вищого навчального закладу.

Технологічний блок передбачає розробку та впровадження технологій акмесинергетичного професійного самовдосконалення менеджерів ВНЗ. До його складу входять прогностичний, акмеографічний та реалізаційний компоненти.

У структурі субмоделі менеджера ВНЗ як суб'єкта управлінської діяльності виділяються дві складові: особистісно-діяльнісна та суб'єктна, результатом якої є майстерність (унікальність). Особистісно-діяльнісна складова містить психологічні (індивідуальні) та соціально-психологічні якості, суб'єктна, яка спрямована на досягнення майстерності, — професійні якості та акмеологічні інваріанти.

У розробленій моделі відтворюються властивості, зв'язки досліджуваних систем і процесів, що дає змогу оцінити їх стан, розробити прогноз, ухвалити обґрунтоване рішення про самореалізацію. Зміст цієї моделі відтворює специфіку, структуру, цілі та завдання, методологічні засади, загальні та конкретні принципи, рівні професійного самовдосконалення, чинники, які сприяють чи перешкоджають цьому процесу,

прогнозовані результати процесу акмесинергетичного самовдосконалення тощо.

Процес акмесинергетичного професійного самовдосконалення передбачає просування від Я — професійного реального до Я — професійного ідеального, тобто до рівня майстерності шляхом долаття таких сходинок: Я — професійне плановане, Я — частково реалізоване на певному рівні.

Зазначений процес піддається впливові екстрасередовища (зовнішнього) та інтросередовища (внутрішнього), де діють відповідні чинники. З боку макросередовища (екстрасередовища) здійснюється вплив на процес професійного самовдосконалення за допомогою зовнішніх чинників (умов і факторів); інтросередовище містить внутрішні фактори (особистісні, суб'єктні якості), що сприяють чи перешкоджають цьому процесу. Ці якості можуть бути вродженими (генетичними) чи набутими.

Сам процес професійного самовдосконалення відбувається у мезосередовищі (інтросередовище), де діють інтегративні мезочинники: акмеологічні інваріанти, катаболічні фактори, а також чинники, що можуть пришвидшувати чи притальмовувати цей процес. Зазначене середовище за своєю сутністю є акмесинергетичним.

У структурі теоретичної моделі акмесинергетичного професійного самовдосконалення можна виділити рівні такого процесу, які передбачають наявність теоретичного, акмеографічного та практичного блоків. Теоретичний блок об'єднує базовий (методологічні підходи та методологічні принципи) і аналітичний рівні. Акмеографічний блок об'єднує такі рівні: професіографічний (психограма + професіограма), оцінно-аксіологічний (діагностичний, прогностичний, проектувальний — самоорієнтація та самоорганізація). Практичний блок: саморозвиток + самовдосконалення + самореалізація + майстерність (акція).

Усі рівні розподілені за ярусами: теоретичний (базовий методологічний та аналітичний рівні), професіографічний, оцінно-аксіологічний (діагностичний, прогностичний, проектувальний рівні) та акмесинергетичний (саморозвиток, самовдосконалення, самореалізація, майстерність).

1. *Базовий рівень.* Базою професійного самовдосконалення слугують системи методологічних підходів і методологічних принципів аналізування сутності управлінської діяльності менеджера вищого навчального закладу.

Методологічні підходи: функціонально-рольовий (функціональний, рольовий, факторний, поведінковий); особистісно-діяльнісний



(особистісний, діяльнісний, особистісного смислу); комплексний; системний; суб'єктно-акмеологічний (суб'єктивний — психосоціальний, акмеологічний — акмесинергетичний).

Методологічні принципи: загальнометодологічні (філософські) принципи (відображення, активності, сходження від одиничного до загального і обернено (єдності індукції та дедукції), взаємозв'язку кількісних та якісних характеристик, детермінізму, історизму, суперечливості, діалектичного заперечення, сходження від абстрактного до конкретного, єдності історичного та логічного, єдності аналізу і синтезу та ін.); конкретнонаукові (психологічні та управлінські) принципи (детермінізму — самодетермінізму, відображення, суб'єктивності, єдності психіки та діяльності, розвитку, гуманізму, системно-структурний, вчінковий, суб'єктно-генетичний).

Серед суб'єктно-акмеологічних методологічних принципів виокремлено акмесинергетичні принципи, що базуються на суб'єктивному, психосоціальному, акмеологічному принципах та є їх прогресивним розвитком.

Система методологічних принципів акмесинергетичного професійного самовдосконалення: інтенціональної динамічності; інваріантності; індивідуалізації — колективної своєрідності; антропологічності; вивчення загального в окремому та через окреме; одночасного вивчення людини та її діяльності; необхідності вивчення людини в ланцюжку: індивід-особистість — суб'єкт праці — індивідуальності; системно-структурний принцип; історизму; гуманізму; розвитку; єдності психіки і діяльності; відображення — суб'єкта; детермінізму — самодетермінізму.

2. *Аналітичний рівень.* Зміст аналітичного рівня складають чинники — акмеологічні фактори та умови, що забезпечують ефективність чи неефективність акмесинергетичного професійного самовдосконалення менеджера вищого навчального закладу.

Чинники, що сприяють професійному самовдосконаленню, так само як і ті, що перешкоджають цьому процесу, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних чинників належать організаційні (матеріальні та психологічні) і соціальні. Сприятливі суб'єктивні чинники охоплюють психічні утворення та суб'єктивні якості. Психічні утворення — це загальні та спеціальні знання, навички, уміння, досвід, психічна готовність. До суб'єктивних належать такі якості: індивідуально-типологічні, професійно важливі, рефлексивна культура, акмеологічні інваріанти. Несприятливі (перешкоджаючі) суб'єктивні якості поділяються на кориговані та патологічні. При критичному аналізі несприятливих

чинників особлива увага повинна приділятися суб'єктивним чинникам, які можуть гальмувати і подекуди навіть скасовувати будь-які зусилля суб'єкта на шляху до професійного самовдосконалення.

До професійно важливих якостей менеджера ВНЗ належать: інтегральні психічні властивості особистості (предметність, цілісність і константність сприйняття, аперцепція та вибірковість сприйняття; вибірковість, розподіл, обсяг, стійкість і концентрація уваги; швидкість, точність, обсяг, міцність запам'ятовування, готовність до відтворення; наочність та узагальненість уявлень; широта, глибина, самостійність мислення, гнучкість думки, швидкість і критичність розуму, інтелект як фактор саморегуляції; активність і творчість уяви; активність і реактивність мовлення тощо), психічні характеристики (емоційна теплота, привабливість, стійкість, терплячість), сила особистості (вольові якості: стратегічна та оперативна цілеспрямованість, наполегливість, принциповість, ініціативність, самостійність, рішучість, самоконтроль та самовладання), особистісно-професійні якості (відповідальність, мобільність, організованість тощо). Окремо виділено акмеологічні інваріанти, які можуть бути загальними, особливими та одиничними.

3. *Професіографічний рівень.* Комплексний, систематизований, багатобічний опис конкретного виду роботи, призначений для психологічного вивчення праці та використання в подальшій практичній діяльності, називають *професіограмою*.

Науковий рівень професіографії визначається насамперед основними методологічними принципами професіографічного аналізу. Цей аналіз спирається як на загальнометодологічні, загальнонаукові принципи, так і на принципи окремих наук, які вивчають різноманітні аспекти професійного життя і дані яких використовуються для укладання професіограм.

Важливою складовою професіограми є *психограма*, яка містить опис психологічних особливостей професії. Кожна конкретна професія визначає кількісне та якісне вираження окремих психічних утворень (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, уява, мовлення, увага, воля тощо), їх взаємозв'язок і взаємодію в процесі виконання виробничих операцій, що зумовлює необхідність наявності певних здібностей. Психограма покликана відобразити цю своєрідність і дати зрозуміти людині, які вимоги до психіки, особистості висуваються з боку професії, що її цікавить (якою вона займається).

4. *Діагностичний рівень* включає акмеологічний моніторинг і самомоніторинг; на підставі їхніх результатів укладається

особистісно-професійна аутохарактеристика. Механізмом цього рівня є самопізнання. Суб'єктивними прийомами самопізнання є самопостереження, інтроспекція, рефлексія, самооцінювання (порівняння), самовладання. Самосвідомість та самопізнання тісно пов'язані із самоаналізом, який є засобом самоконтролю та розумної організації своєї життєдіяльності (С. Васюковська). Класичним методом вивчення самосвідомості є інтроспекція. Серед рівнів розвитку самосвідомості Т. Титаренко виділяє такі: самовідчуття, самопочуття, самопостереження, самооцінку, самоаналіз, саморегуляцію, самоконтроль [20, 113].

5. *Прогностичний (стратегічний) рівень* — стратегічний акмеф'ючеринг, який є підставою для прогнозування професійного розвитку на майбутнє (як правило, на найближчі 5 років).

Прогресивне прогнозування професійного майбутнього передбачає інтенційно-динамічне самовдосконалення за таким алгоритмом: критичний аналіз життєвих цінностей, їх ранжування і вибір найважливішої; формулювання на основі обраної цінності стратегічної довгострокової глобальної (на певному життєвому етапі) цілі; розробка стратегічного генерального плану (на термін до 5 років) реалізації стратегічної цілі.

6. *Проектувальний (тактичний) рівень* — конкретизація за роками стратегії розвитку. Цей рівень передбачає реалізацію двох етапів — самоорієнтації та самоорганізації (методичний етап). Самоорієнтація — процес, який полягає у реалізації здатності відображати й оцінювати свої часові, просторові, соціальні та професійні особливості. Ця здатність може бути правильною чи помилковою (частково чи повністю), постійною чи мінливою, розвинутою чи недостатньо розвинутою, безпосередньою чи опосередкованою, динамічною чи уповільненою тощо. Самоорганізація — процес систематизації своїх особистісних та професійних якостей в образах «Я — професійне реальне» та «Я — професійне ідеальне».

7. *Саморозвиток* включає самопідготовку (самоосвіта + самовиховання) та самокорекцію.

Самоосвіта — процес постійного набуття нових знань, формування нових умінь і навичок оперування цими знаннями, які не передбачені офіційною системою освіти в певній галузі діяльності (у нашому випадку в управлінській). Самовиховання — це свідомо діяльність менеджера ВНЗ, яка спрямована на якомога повнішу реалізацію себе як особистості, суб'єкта професійної (управлінської) діяльності. Самовиховання пов'язане з певним рівнем самосвідомості,

критичності мислення, здатності й готовності до самовизначення, самовираження, саморозкриття, самовдосконалення. Воно базується на адекватній самооцінці, на критичному аналізі власних індивідуальних особливостей та внутрішнього потенціалу. Необхідними компонентами самовиховання є самоаналіз особистісного розвитку, самозвітування та самоконтроль. До прийомів самовиховання належать самонаказ, самосхвалення та самонавіювання.

Самокорекція — процес постійного контролювання (моніторингу) перебігу самоосвіти та самовиховання з оперативним і своєчасним реагуванням на будь-які зміни, що відбуваються в процесі самопідготовки. При цьому варто зазначити, що суб'єкт самокорекції має чітко усвідомлювати відповідальність перед собою за кожну свою дію щодо внесення певних корективів.

8. *Самовдосконалення* — процес покращення суб'єктом свого професійного образу на шляху до рівня майстерності (Я — професійне ідеальне). Цей процес на основі принципу кумулятивності вибирає результати усіх попередніх сходинок і складає теоретичну підставу для практичної професійної самореалізації.

9. *Самореалізація* — через самовираження та самоствердження «...здійснення можливостей розвитку Я за допомогою власних зусиль, співтворчості, спільної діяльності з іншими людьми (ближнім і дальнім оточенням), соціумом і світом загалом» [8, 8–9]. Самореалізація неможлива без самовдосконалення. За К. Абульхановою-Славською, вона є свого роду вищою стадією розвитку дорослої особистості, результатом особистісного росту та розвитку. При цьому під саморозвитком (самовдосконаленням) розуміється процес залучення до культури, постійного підвищення рівня своїх знань та активної реалізації себе у житті [8, 38].

Умовою вибору ефективної стратегії самореалізації є стійкий баланс, гармонія блоків «хочу», «можу» і «треба». При прийнятті рішення, здійсненні вибору та формуванні плану відчувається вплив антиципації та аперцепції. Передбачення подій (антиципація) значною мірою зумовлене залежністю від попереднього досвіду людини та особливостей її психічної діяльності (аперцепції) [8, 58].

10. *Майстерність* — це рівень *акції*. Майстерність набувається з досвідом. Рівень майстра є найвищим, тому що передбачає не лише професійне, але й особистісне *акції*.

Менеджер ВНЗ як майстер-акмеолог повинен не лише бути високопрофесійним фахівцем (посадовцем), але й демонструвати приклад своїм підлеглим (у ВНЗ — науково-педагогічним працівникам), які,



в свою чергу, є одночасно і творцями майбутніх фахівців, і самотворцями свого особистісно-професійного майбутнього.

Теоретична модель управління акмесинергетичним професійним вдосконаленням (самовдосконаленням) передбачає розробку та аналіз продуктивної «Я-концепції» як акмеологічної умови професійного вдосконалення (самовдосконалення) менеджера вищого навчального закладу. «Я-концепція» — це інтегративна основа особистості керівника, що забезпечує її цілісність, функціональність та адекватність у мінливих умовах життєдіяльності.

Функціональними компонентами структури управлінської діяльності, в яких так чи інакше проявляється та реалізується «Я-концепція» керівника (менеджера вищого навчального закладу), є такі: гностичний, проектувальний, конструктивний (інформаційний), комунікативний, організаційний, рефлексивний, соціально-перцептивний.

Гностичний компонент управлінської діяльності пов'язаний з постійним узагальненням і систематизацією наукових знань, їх згортанням і розширенням, перетворенням наукових знань на професійні, вивченням загальних закономірностей функціонування соціально-психологічної системи управлінської діяльності. Він містить уміння досліджувати об'єкт, результат і процес управлінської діяльності, відпрацьовувати власні рішення, спрямовані на досягнення позитивних результатів, які враховують увесь спектр акмеологічних факторів.

На основі узагальнення реальної практики становлення «Я-концепції» в системі управлінської діяльності виявились конкретні групи значущих гностичних умінь, які проявляються в дійсній управлінській діяльності керівника: аналізувати ситуацію всередині та поза соціально-психологічної системи управління; визначати та враховувати в своїй діяльності індивідуально-психологічні особливості об'єкта та суб'єкта взаємодії; оперативно відгукуватися і приймати правильні рішення в нестандартних ситуаціях; визначати оптимальні стратегії самоподання та Я-презентації; керуватися в практичній управлінській діяльності знаннями про специфіку та особливості соціально-психологічної системи управлінської діяльності.

Проектувальний компонент припускає проектування розвитку соціально-психологічної системи управлінської діяльності з урахуванням потреб комплексного підходу до керівників, наукових досліджень, які враховують зміст діяльності цієї системи, розвитку засобів професійної комунікації. Цей компонент включає розвиток таких проектувальних умінь: правильно уявляти взаємозв'язок

структурно-функціональних компонентів управлінської діяльності; раціонально розподілити свої зусилля при розв'язуванні управлінських задач; формувати різноманітні позитивні якості у людей, орієнтуватися у справжніх мотивах поведінки; укладати програму майбутніх дій. Отже, проектувальний компонент включає уміння планувати власну діяльність та діяльність персоналу в рамках розв'язання професійних задач, які враховують усі труднощі та складності взаємодії.

Для конструктивного (інформаційного) компонента характерні дії з інформаційного забезпечення процесу управлінської діяльності. Тут необхідні вміння вибудовувати та доцільно коректувати систему поведінкових стратегій: користуватися різноманітними методами професійної діяльності; добирати й оптимально викладати інформацію, що впливає на розвиток конкретної соціально-психологічної системи управління; обмірковано та інтуїтивно знаходити необхідний спосіб взаємодії; аргументовано вести взаємодію; визначати ступінь придатності для об'єкта тієї чи іншої дії; поділяти думки іншої людини; поєднувати стимулювання та контроль у своїх діях, активуючи творчу діяльність.

Комунікативний компонент управлінської діяльності регламентує та регулює відносини, взаємодію керівника з персоналом. До цього компонента належать уміння встановлювати, реалізовувати та зміцнювати доцільні взаємини: налагоджувати емоційно-позитивний контакт; адекватно регулювати відносини всередині та поза групою; виявляти такт і повагу; позитивно переконувати оточуючих; передбачати та правильно визначати настрій людей; володіти вербальними та невербальними засобами спілкування; адекватно аналізувати диспозиційні відносини.

Організаційний компонент пов'язаний зі створенням загального ритму та режиму управлінської діяльності. Він припускає наявність у керівника умінь оптимально організувати свою діяльність і діяльність персоналу, зокрема: об'єднувати різні категорії персоналу в діяльність; створювати умови для виконання рішень; підготувати та провести будь-яку взаємодію; адекватно оцінювати свій статус і рівень організованості персоналу.

Рефлексивний компонент включає наявність умінь аналізувати явища, давати їх оцінку та формувати власне ставлення до управлінської діяльності та своєї «Я-концепції». Рефлексивні вміння: правильно ставити задачу взаємодії та вміти виділяти проблемну ситуацію; адекватно управлінській ситуації аналізувати результати взаємодії; організовувати доброзичливі стосунки; визначати оптимальну стратегію

аналізу; зіставляти і робити висновки з різномірних фактів; займатися пошуком особистісно-професійного потенціалу.

Соціально-перцептивний компонент управлінської діяльності передбачає вміння керівника адекватно виконувати свої дії, а саме: обирати відповідну рольову позицію; здійснювати співробітництво; правильно розпочинати, розвивати та завершувати взаємодію; організовувати умови взаємодії.

Якщо розмірковувати над проблемою продуктивного становлення «Я-концепції» менеджерів ВНЗ в управлінській діяльності, то можна висловити припущення, що таке становлення залежить від оптимального розвитку системи потреб у самопізнанні, самовихованні, саморозвитку, самовдосконаленні, самокоригуванні тощо. Виділимо стадії самовдосконалення: 1) неусвідомлена потреба у самовдосконаленні (наявність внутрішньої конфліктної ситуації, котра на цей момент ще не усвідомлена); 2) усвідомлення наявності внутрішньої конфліктної ситуації; 3) переростання потреби у мотивацію; 4) цілепокладання; 5) прогнозування; 6) проектування (авторська система самовдосконалення); 7) планування (ресурси — бюджет часу — ресурсно-календарне планування); 8) покрокова реалізація запланованого; 9) аналізування поточних результатів, коригування; 10) усвідомлення нової внутрішньої неузгодженості; 11) повторення процесу, починаючи з 3-го кроку на новому рівні.

Системний аналіз процесу становлення «Я-концепції» керівників переконливо доводить необхідність розвитку її духовно-морального аспекту. Криза управління, що вразила нашу країну, зумовлена низьким рівнем духовного «Я» сучасних керівників, їх низьким духовно-моральним авторитетом, безвідповідальністю перед народом та відчуженням від громадян. Духовне «Я» реалізується в управлінській діяльності через активний пошук істини, добра, краси.

Техніка самоствердження спрямована на втілення в життя суб'єктом управлінської діяльності цілей, світоглядних ідеалів, реалізацію «Я-концепції». На думку М. Райнвальда [21], у численних конкретних формах самоствердження та самовираження виявляється притаманне всьому живому прагнення досягти максимальної повноти життя. У свою чергу, зі зростанням професійної майстерності суб'єкт управлінської діяльності повинен бачити нові шляхи самовираження (В. Шадриков [5]).

Творча природа психіки та «Я-концепції» керівника вказує на активно перетворювальний, продуктивно творчий, конструктивний характер процесу його становлення та забезпечує конкурентоспроможність,

свідоме прагнення успіху в управлінській діяльності, опанування мистецтва управління (взаємодія з людьми, лідерство, опрацювання інформації, ухвалення нестандартних управлінських рішень, розподіл ресурсів, ризикування).

Оптимізація формування аутопсихологічної, професійної та соціально-психологічної компетентності керівників в умовах радикального переосмислення кадрової політики потребує гуманітаризації професійної підготовки та перепідготовки, здатної подолати «технократизм» думок і стереотипних дій керівників, розробки особистісно розвивальної освіти в системі підготовки та перепідготовки управлінських кадрів.

Акмеологічною умовою самовдосконалення менеджера ВНЗ є продуктивна «Я-концепція», ефективність якої забезпечує акмеологічний моніторинг. Для ефективного здійснення акмеологічного професійного самовдосконалення менеджерів ВНЗ необхідно організувати акмеологічний супровід в рамках акмеологічного забезпечення, а також створити акмеологічну службу підтримки та забезпечення такого процесу, про що йтиметься далі.

Акмеологічний супровід якості професійного самовдосконалення являє собою систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності зазначеного процесу шляхом використання комплексу психолого-акмеологічних чинників (умов і факторів). Провідними характеристиками акмеологічного забезпечення є акмесинергетичне самовдосконалення, динамічність, діалогічність, зверненість до акмесинергетичного саморозвитку та самореалізації, сформованість процесуальної мотивації професійного самовдосконалення.

Акмеологічними чинниками (умовами та факторами), які забезпечують якість самовдосконалення є такі:

— акмеологічні умови — наявність системи акмеологічного забезпечення та супроводу процесу самовдосконалення, чіткого контролю та самоконтролю за цим процесом, достатнє програмно-методичне забезпечення, зацікавленість освітньої організації та вищого керівництва в ефективному самовдосконаленні менеджера тощо;

— акмеологічні фактори — високий рівень теоретичної підготовки, вирішення суперечностей між умовами, наявними ресурсами та цілями, мотиви самоідентифікації та самовдосконалення тощо.

Практичним втіленням основних ідей акмеологічної концепції самовдосконалення менеджера ВНЗ є проектування ним авторської системи власного професійного самовдосконалення та професійної кар'єри з подальшою ефективною реалізацією таких проектів.



Ми пропонуємо такий порядок опанування методики акмеологічного проектування в процесі професійного становлення і подальшого розвитку фахівця (менеджера ВНЗ):

1) ознайомлення зі специфікою професійної діяльності фахівця. Результат від таких дій може бути як прагматичним, так і психологічним. Прагматичний результат — професійно-кваліфікаційна характеристика працівника визначеної сфери; психологічний — знання сутності психологічних особливостей працівника та його професійної діяльності;

2) критичний аналіз професійної діяльності фахівця. Прагматичним результатом є характеристика «Професійна діяльність фахівця (ПДФ)», психологічним — вміння виконувати професійні дії;

3) аналіз у структурі професійної (управлінської) діяльності менеджера ВНЗ кожної дії та отриманого результату. Прагматичний результат — схема «Дія — результат», психологічний — вміння аналізувати діяльність, виділяючи мету, мотиви, дії, результат;

4) систематизація усього попереднього матеріалу для побудови акмеограми фахівця. Прагматичний результат — акмеограма фахівця. Як уже зазначалось раніше, цей документ складається з трьох модулів, найважливішим з яких є третій модуль — саморозвиток, самовдосконалення, де відзначається стратегія і тактика професійного поступу до ахил. Психологічний результат — вміння виконувати аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, систематизацію матеріалу;

5) створення авторської системи особистісного та професійного розвитку, саморозвитку. Прагматичним результатом є траєкторія особистісно-професійного розвитку, націлена на якомога повнішу самореалізацію, психологічним — вміння прогнозувати майбутнє з опорою на реальність.

У процесі акмесинергетичного проектування авторської програми особистісного та професійного саморозвитку фахівець здобуває необхідне акмеологічне знання, формує вміння, набуває досвіду. Пропонована система акмесинергетичного проектування допомагає формуванню у фахівця здатності не лише ефективно виконувати функції професійної діяльності, але й активно, усвідомлено розвивати та шліфувати свою індивідуальність для досягнення вершин професіоналізму у певних видах діяльності. Фахівець, який опанував культуру акмесинергетичного проектування, характеризується такими ознаками, як: усвідомленість цінності та сенсу власного існування та існування інших людей; досягнення в освітній сфері певної компетентності як рівня освіченості; знання власних психічних особливостей; вміння

пізнавати інших, налагоджувати соціальні комунікації; здатність розробити програму досягнення цілей, прогнозувати результати, коригувати свою нинішню та майбутню діяльність; усвідомленість необхідності безупинного саморозвитку, самовдосконалення.

На підставі акмеограми у програмі особистісно-професійного розвитку фахівця слід виділяти динаміку зростання професійної майстерності, «вузькі місця» (умови та фактори, що перешкоджають такому зростанню), особливості змінювання мотиваційної сфери, динаміку особистісного розвитку і те, що цьому сприяє чи перешкоджає, вид акмеологічних технологій, які доцільно застосовувати.

Пропонована система акмесинергетичного проектування допомагає формуванню у майбутнього та удосконаленню у діючого фахівця професійної компетентності, що полягає не лише у здатності ефективно виконувати функції професійної діяльності (розв'язувати типові та нестандартні проблеми і завдання, приймати управлінські рішення), але й активно, усвідомлено розвивати та шліфувати свою індивідуальність для досягнення вершин професіоналізму у певних видах професійної (управлінської) діяльності.

У реалізації авторської системи професійного самовдосконалення менеджера ВНЗ доцільно використовувати самоменеджмент [11; 13].

**Висновки.** Специфіка управлінської діяльності менеджера ВНЗ полягає в тому, що вона за своєю сутністю є метадіяльністю, тобто спрямована на організацію діяльності інших людей. На основі ретельного аналізу психолого-педагогічної літератури з'ясовано, що в сучасних умовах розвитку науки і практики у галузі освіти та управління нею з особливою гостротою постає проблема підвищення ефективності такої професійної діяльності для будь-якого менеджера ВНЗ.

Проаналізовано сукупні характеристики людини крізь призму професійного розвитку та подальшого самовдосконалення менеджера, досягнення ним найвищої майстерності в управлінській діяльності. При цьому найактуальнішими є такі проблеми: професіоналізм менеджера вищого навчального закладу та його зрілість; попередження професійної деформації менеджерів ВНЗ; досягнення професіоналізму тощо.

Допомогти керівникові відповідати вимогам сучасності можуть фахівці-акмеологи, діяльність яких спрямована на допомогу особистості не лише посісти належне місце в суспільстві, адаптуватися до його вимог, але й всебічно розкрити творчий потенціал, досягти вершин у професійній діяльності, а також на здійснення подальшого акмесинергетичного супроводу. Для ефективного самовдосконалення

та подальшого саморозвитку керівних кадрів ВНЗ при центрах підвищення кваліфікації цієї категорії менеджерів системи освіти пропонується створення служби акмеологічного забезпечення професійного розвитку.

# ДЖЕРЕЛА

1. Гончарук Н. Підготовка вищих керівних кадрів у сфері державної служби: синергетичний підхід / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 3 (29). — С. 202–210.
2. Деркач А.А. Акмеология: пути достижения профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. — М. : Луч, 1993. — 23 с.
3. Ельникова Г.В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / Г.В. Ельникова // Теорія та методика управління освітою. — 2010. — № 4. — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmu/2010\\_4/10elned.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmu/2010_4/10elned.pdf).
4. Зубова О.Н. Сущность и структура акмеологических способностей / О.Н. Зубова // Акмеология. — 2003. — № 4. — С. 80–85.
5. Индивидуальность: Новые модели и концепции / под науч. ред. Е.Б. Старовойтенко, В.Д. Шадринкова. — М., 2008. — С. 219–266.
6. Кириченко А.В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности: теория, методология, технология / А.В. Кириченко. — М. : РАГС, 1999. — 367 с.
7. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О.В. Овчарук. — К. : К.І.С., 2004. — 112 с.
8. Коростылева Л.А. Психология самореализации личности: затруднения и профессиональной сфере / Л.А. Коростылева. — СПб. : Речь, 2005. — 222 с.
9. Кривоносова В.А. Професійна (управлінська) компетентність керівника вищого навчального закладу як складова якісного управління вищим навчальним закладом [Електронний ресурс] / В.А. Кривоносова. — Режим доступу: [http://alma-mater.luganiv.edu.ua/magazines/elect\\_v/NN15/11kravnz.pdf](http://alma-mater.luganiv.edu.ua/magazines/elect_v/NN15/11kravnz.pdf).
10. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения профтехучилища / Н.В. Кузьмина. — М. : Высш. шк., 1990. — 119 с.
11. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика : учеб. / Н.П. Лукашевич. — К. : Ника-Центр, 2007. — 344 с.
12. Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека / Л.М. Митина // Вопросы психологии. — 1997. — № 4. — С. 28–38.
13. Оглоблин В. Персональный менеджмент — основа успешной карьеры / В. Оглоблин // Управление персоналом. — 2004. — № 14 (100). — С. 30–32.
14. Особисті здібності керівника як фактор його успішної діяльності в системі управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ua-referat.com>.
15. Петков В.З. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів як ускладнена проблема науки державного управління [Електронний

- ресурс] / В.З. Петков // Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». — Режим доступу: <http://www.dyu.gov.ua/index.php?operation=1&id=126>.
16. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посіб. / за ред. Л.І. Даниленко. — К. : Міленіум, 2004. — 272 с.
  17. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. — К. : Логос, 2006. — 128 с.
  18. Прасол Д. Структура прогностичного компонента та його роль в управлінській діяльності / Д. Прасол // Соціальна психологія. — 2005. — № 5 (13). — С. 38–45.
  19. Прасол Д.В. Психологічні засади підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до прогностичної діяльності : дис. — канд. психол. наук : 19.00.07 [Електронний ресурс] / Д.В. Прасол. — 2009. — Режим доступу: <http://www.new-dissert.ru/order/581015.html>.
  20. Психологія особистості : слов.-довід. / за ред. І.П. Горностя, Т.М. Тетаренко. — К. : Рута, 2001. — 320 с.
  21. Райнвальд Н.И. Психология личности / Н.И. Райнвальд. — М. : УДН, 1987. — 200 с.
  22. Резник С.Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Университет. Управление : практика и анализ. — 2008. — № 6. — С. 57–61.
  23. Семенов А.К. Основы менеджмента : учеб. / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — 5-е изд., перераб. и допол. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. — 556 с.
  24. Столярченко А.М. Психология менеджмента : учеб. пособ. / А.М. Столярченко, Н.Д. Амаглобелин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 608 с.
  25. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : [моногр.] / [Г.В. Ельникова, О.І. Зайченко, В.І. Машко та ін.] ; за ред. Г.В. Ельникової. — К. : Чернівецькі Книжки — XXI, 2010. — 460 с.
  26. Черкасов В.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента : учеб. [для студ. экон. спец. вузов] / В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И. Третяк. — К. : Ваклер, 1998. — 470 с.
  27. Чузина В.А. Акмеологическая оценка личностно-профессионального потенциала кадров управления / В.А. Чузина, Ю.А. Митко // Акмеология профессионального образования : сб. материалов VIII Всерос. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 15 марта 2011 г. / ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т» им. О.Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 106–108.
  28. Шевченко Т.Ю. Організаційно-педагогічні умови професійного самодосконалення керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу: стан, проблеми, перспективи [Електронний ресурс] / Т.Ю. Шевченко. — Режим доступу: [archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pfto/2010\\_10/files/p101](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pfto/2010_10/files/p101).